

KAROLINY Mártonné-POÓR József-SPISÁK Györgyi

# AZ EMBERIERŐFORRÁS-MENEDZSELÉS AZ ÜZLETI SZFÉRÁBAN

- Tapasztalatok magyarországi nagyvállalatoknál -

A szerzők újabb átfogó kutatásukról számolnak be az emberierőforrás-menedzsment magyarországi helyzetéről. Alaptézisük, hogy egyetlen vállalat sem működhet versenyképesen, ha személyzete/szervezete nem működik hatékonyan.

Amióta az emberi erőforrás fontosságát, kiemelt jelentőségét mindenhol elismerik a nyugati világban, azóta egyre több vállalat tesz jelentős erőfeszítéseket az emberierőforrás-menedzselés hatékonyságának fokozására. A versenyképesség hagyományos forrásai: a védett piacok, a technológia, a pénzügyi erőforrásokhoz való hozzáférés, valamint az üzemméret ma már nem elegendők a sikerhez. Számos szerző úgy véli, hogy az emberi tényező: a tudás, a képesség, a magatartás és a hatékony személyzetmenedzselés a versenyképesség új forrásai (Gomez-Mejia et al, 1998; és Carrel et al, 1999, Harrison et al, 1998). A tömeges privatizációk és felvásárlások befejeződését követően egy sor pénzügyi, marketing- és termelési feltétel a helyén van, azonban az új tulajdonosnak fel kell tennie a következő kérdéseket is: Hogyan lehet a felvásárolt, privatizált vállalat személyzetét és szervezetét minél versenyképesebben működtetni? Hogyan lehet a rendelkezésre álló emberi erőforrásokat hatékonyan menedzselni? A világ leghatékonyabb pénzügyi rendszere sem képes a tervgazdaságból a piacgazdaságba tartó vállalatokat versenyképessé tenni, ha személyzetük vagy szervezetük nem működik hatékonyan. A magyar versenyszféra vállalatainak többsége ma már befejezte a privatizációt követő struktúraváltást. A különböző vállalati funkciók rekonstrukcióját már hosszabb vagy rövidebb ideje maguk mögött hagyták. A verseny kiéleződésével egyre inkább a folyamatos megújítás kerül előtérbe. Ebben a helyzetben az emberi erőforrások szerepe különlegesen fontossá válik.

Ötödik alkalommal végeztünk átfogó kutatást<sup>1</sup> az emberierőforrás-menedzsment (továbbiakban: EEM) magyarországi helyzetéről. Az EEM azon funkciók kölcsönösen egymásra épülő együttese, amelyek az emberi erőforrások hatékony felhasználását segítik elő az egyéni és szervezeti célok egyidejű figyelembevételével. E funkciók közé soroljuk:

- az emberierőforrás-stratégiát, tervezést és auditálást,
- a munkakörelemzést és -tervezést,
- az erőforrás-biztosítást,
- a munkakör-értékelést,
- az ösztönzés-menedzsmentet,
- a teljesítményértékelést,
- az emberierőforrás-fejlesztést,
- a munkaügyi kapcsolatokat,
- az információs rendszert.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Poór József-Ternovszky Ferenc-Kaucsek György (1992): „A személyzeti munka általános jellemzői magyarországi multinacionális vállalatoknál”, Munkaügyi Szemle, 10. szám; Simon Adienne (1995): „A személyzeti munka jellemzői magyarországi MNV-knél” (doktori értekezés), JPTE KTK, Pécs; Kolbe Tamás (1997): „Az emberi erőforrás menedzsment feladatai a teljes körű minőségbiztosítási rendszerek bevezetésében és működtetésében (1. és 2. rész)” Humánpolitikai Szemle, 2-3. szám; Poór József-Karoliny Mártonné-Héjja Lóránt (1998): Az emberi erőforrás menedzselés gyakorlata magyarországi nagyvállalatoknál, Munkaügyi Szemle, 7-8. szám.

<sup>2</sup> Bővebb kifejtését lásd a szerzők legutóbb megjelent munkájában: Elbert, Norbert-Farkas Ferenc-Karoliny Mártonné dr. Poór József (1999): Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment kézikönyv 4. kiadás, Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó pp. 25-27. p.



Vizsgálataink során mind a minta, mind a kérdőívek módosultak ugyan, de minden esetben az EEM főbb jellemzőit és azok változását próbáltuk nyomon követni.

### A résztvevő vállalatok általános jellemzői

Az elemzésünk alapját képező 1998. évi felmérésben 71 vállalat vett részt.

A mintát tulajdonforma, méret, ágazati hovatartozás szerint a következők jellemzik:

⇒ A vizsgált cégek 25%-a a magyarországi Top 100 vállalat közé tartozik.<sup>3</sup> Vizsgálatunkban többségében privatizált cégek vettek részt, amelyek a hazai ipari és építőipari, valamint szolgáltató szektor nagy- és középvállalatai. Kisvállalat nem került a mintába.

⇒ A vállalatok 68,5%-a öt milliárd forintnál több árbevételt realizál évente. Hat olyan cég szerepelt a felmérésben, amelynek 1 milliárd forintnál kisebb az árbevétele.

⇒ A vizsgált vállalatok nagy része (87,1%-a) a dolgozók létszáma alapján nagyvállalat (100 főnél több alkalmazottal), 12,9%-a középvállalat. A többség 101-2000 főt foglalkoztat.

⇒ A résztvevő vállalatok kb. háromnegyede (74,7%) külföldi tulajdonban van.

⇒ A vállalatok többsége (83,1%-a) a feldolgozóipar, a fogyasztási cikkek, a kereskedelem vagy a szolgáltatás területén tevékenykedik. A pénzügyi szervezetek, bankok 8,5%-ban, a nehézipar, bányászat, energetika 4,2%-ban, a könnyűipar 2,8%-ban van jelen a mintában.

⇒ Az elemzett cégek több, mint 90%-ánál a bérköltség aránya az árbevételhez viszonyítva nem haladja meg a 30%-ot.

### A statisztikai elemzés módszerei

Az adatok statisztikai elemzésekor az SPSS Base 8.0 szoftvert alkalmaztuk. Az alapstatisztikák elkészítésekor felhasználtuk az átlagokra, szórásokra, mediánokra kapott értékeket az egyes változók esetében, valamint gyakoriságot és megoszlást számítottunk az adott változó egyes értékeinek megfelelően. Így dolgoztuk fel, pl. a vállalatok tulajdonformáját, amikor öt főbb csoportot különítettünk el:

- az állami,
- a magyar magánvállalatok,

- a vegyes vállalatok,
- a külföldi tulajdonú vállalatok és az
- egyéb vállalatok csoportját (ide soroltuk az önkormányzati és közalapítványi tulajdonú vállalatokat).

Több esetben szükségessé vált az adatok redukálása kategóriákba sorolással. Ez történt pl. a vállalati létszám esetében, ahol 8 tartomány jött létre, melyek a következőképpen alakultak ki:

- 1–100,
- 101–500,
- 501–1000,
- 1001–2000,
- 2001–4000,
- 4001–6000,
- 6001–10000 és
- 10001-nél több dolgozó.

Később – a jobb áttekinthetőség érdekében – a nyolc kategóriát három csoportba vontuk össze.

Amikor a válaszadóknak különböző állításokat, illetve tényezőket kellett ötfokú skálán minősíteniük, az átlagok segítségével alakítottuk ki a rangsort. Egyes – ritkán előforduló – esetekben felhívjuk a figyelmet a kihívóan magas szórásértékekre, melyek adott esetben csak nagyon óvatos következtetéseket engednek meg. Így módon értékelik a jelenlegi EEM gyakorlatot, a szervezeti hatékonysági tényezőket és a jövőre vonatkozó EEM-et. Ez az elemzés rávilágított azokra a területekre, amelyek jelenleg központi jelentőségűek az EEM munkában, illetve a jövőben várhatóan azzá válnak majd.

A részletes elemzések során a Pearson-féle korrelációs módszerrel tártunk fel számos összefüggést a változók között. A két változó közötti kapcsolatot akkor fogadtuk el, ha a korreláció mértéke meghaladta a 0,3-at és legalább 5%-os szinten szignifikáns volt. Ilyen elemzést készítettünk az összes változóra vonatkozóan, de csak a megfelelő erősségű kapcsolatokat tartottuk meg, valamint eltekintettünk azoktól, amelyeket láthatóan más háttértényezők befolyásoltak, illetve ahol a kérdéses változók összefüggését nem tudtuk értelmezni.

A csoportosító változók segítségével kialakított osztályok átlagértékeinek különbségeit nem paraméteres eljárásokkal teszteltük, mivel a változók normális eloszlása a legtöbb esetben nem volt feltételezhető. Két csoport átlagértékeinek különbségeit a Mann-Whitney-próbával, több csoportét pedig a Kruskal-Wallis-próbával teszteltük. Azokat a különbségeket fogadtuk el, amelyek legalább 5%-os szinten szignifikáns különbséget mutattak a csoportok között. A csoportok elkülönítése a következő változók mentén történt:

3 Central European Economic Review, July-August, 1999



- tulajdonforma (hazai tulajdon; külföldi tulajdon),
- árbevétel (<5 MrdFt; 5-50 MrdFt; >50 MrdFt),
- létszám (<100 fő; 101-1000 fő; >1001 fő),
- fő üzleti tevékenység (nehézipar; bányászat, energetika; könnyűipar; feldolgozóipar; fogyasztási cikkek; kereskedelem; szolgáltatás; pénzügyi szervezetek, bankok).

### Vállalati stratégia – EEM stratégia

A szakirodalmi adatok azt mutatják, hogy a nyugat-európai vállalatoknál, ha az EEM részleg a szervezeti hierarchia csúcsán foglal helyet, akkor az EEM általában jelentős szerepet játszik a szervezet életében, a vállalati stratégia kialakításában (Brewster, Heggewich, 1994/28). A különböző európai országok vállalatai eltérő mértékben készítenek emberierőforrás-stratégiát. Érdeemes kiemelni két különösen extrém gyakorlatot követő országot:

⇒ A német vállalatok alig 18%-ánál találunk írásos EEM stratégiát. Ezt a nagyon alacsony értéket valamelyest árnyalja az a tény, hogy a német vállalatok 42 %-a jelezte, hogy valamilyen fajta nem írásos stratégiával rendelkezik.

⇒ A viszonylag alacsony német adatokkal szemben a norvég cégek közel 71%-a jelezte, hogy van írásos EEM stratégiája.

Általában elmondható, hogy gyenge korreláció van az EEM szervezet vállalati helye és aközött, hogy a vállalat valamilyen típusú formalizált EEM stratégiával rendelkezik. A jelzett általános vállalati trendtől valamelyest eltérnek a latin országok adatai. A spanyol, az olasz és a francia cégeknél az EEM vezetőjének felsővezetői pozíciója ellenére az EEM stratégia meglete nem annyira tipikus (Brewster–Heggewich, 1994/29), sőt számos esetben a sikeres vállalatokra inkább jellemző az emberi erőforrások stratégiai kezelése (Miner, Crane, 1995/21).

A felmérés alapján elmondható, hogy a versenyszféra vállalatai közül egyre többen készítenek valamilyen szintű stratégiai tervet, és ezen vállalatok nagy része (80%-a) rendelkezik külön EEM fejezettel is az általános vállalati stratégián belül. Az írásos stratégiai tervvel rendelkező cégeknél:

- a stratégiai terv általában tartalmaz külön EEM fejezetet is, nagyobb az EEM hatása a vállalati döntésekre,
- nagyobb a valószínűsége a jól strukturált EEM rendszerek előfordulásának.

Tapasztalataink alapján a magyar adatok az említett norvég adatokkal korrelálnak a leginkább.

### Az EEM helye és funkciója a szervezeten belül

Az amerikai szakirodalom szerint az USA nagyvállalatainál az EEM már a 80-as években felsővezetői funkcióvá vált (Beer et al, 1984). Az európai EEM helyzetét átfogóan bemutató Brewster–Heggewich (1994/28) tanulmány szerint a 90-es évek elején tíz svéd, francia, spanyol és norvég vállalat közül hét esetében az EEM stratégiai helyet foglal el a vállalati szervezetben. A német és az olasz vállalatoknál nagyon ritka az az eset, hogy legfelső vezetői pozíciót töltene be a személyzeti vezető. Az ismert angol üzleti főiskola, a Cranfield School of Management 30 nagy angol vállalat körében végzett elemzéséből kitűnik, hogy az EEM az angol korporációk és nagyvállalatok szintjén stratégiaformáló szerephez jutott (Tyson, Witcher, 1994/23). Azonban azt is látni kell, hogy ezzel egyidejűleg az emberierőforrás-menedzsmenttel foglalkozó szakapparátus számos más területért is felelős (Littlefield, 1996/5-6). Milkovich–Boudrea (1997/13) szerint az EEM egyre inkább stratégiai és integratív funkcióvá válik. Hasonlóan fogalmaznak egy 500 európai EE szakember körében végzett felmérésről készült tanulmány szerzői, Bournois és Roussillon (1996/67) is. Értékelésük szerint napjaink EEM szakemberei mindinkább megosztják tevékenységüket a vonalbeli vezetőkkel. A tevékenységek fele-fele arányban oszlanak meg a személyzeti szakapparátus és a vonalbeli vezetők között. A spanyol vállalatokról készített vizsgálat azt tanúsítja, hogy az EE szakemberek pozíciója és státusa, összevetve a vonalbeli vezetőkkel, sokkal alacsonyabb (Timothy, 1996/99). A nagyvállalatoknál a felsővezetők sokkal kevesebbet várnak el az EEM-től, mint az adminisztratív dolgozók (Tsui–Milkovich, 1987). Az előzőekben leírtakat támasztja alá a Miner–Crane szerzőpáros (1995) is. A felsővezetők általában a nagyvállalatoknál igen sok EEM kérdésben vállalnak szerepet, és sokszor foglalkoztatnak külső tanácsadókat is. Schuler (1998/21 és 36) azt hangsúlyozza, hogy a vonalbeli menedzserek szerepe egyre nő a különböző EEM feladatok megoldásában.

Mit is mutat ebben a tekintetben a mi felmérésünk? A vizsgált vállalatok közel felénél (49,3%-ánál) felsővezetői szinten található az EEM vezető munkaköre. Ez a pozitív kép azonban jelentősen függ mind a vállalat tulajdonformájától (inkább jellemző a külföldi tulajdonú cégeknél, mint a hazaiaknál, s a különbség 5%-os szinten szignifikáns), mind pedig a méretétől (minél több dolgozót foglalkoztat egy vállalat, annál valószínűbben tesz



szert az EEM vezető felsővezetői pozícióra, a különbség 10%-os szinten szignifikáns).

Felmérésünk azt mutatja, hogy a vizsgált vállalatoknál az EEM a gazdálkodást és a vállalati stratégia megvalósítását szolgálja, és visszaszorulóban van az EEM érdekegyeztető szerepe.

Míg általában a külföldi tulajdonú multinacionális cégek helyi leányvállalatainál az EEM a személyzetfejlesztésre összpontosít, addig nagyon nagy hazai magán- és állami tulajdonú cégeknél az érdekegyeztetés áll az EEM munka középpontjában. Csak szemléltetésül felsorolunk néhány jellegzetes különbséget a nagyon nagy

dik, a hazai cégek esetén viszont az elmaradásunk ebben a tekintetben igen jelentős.

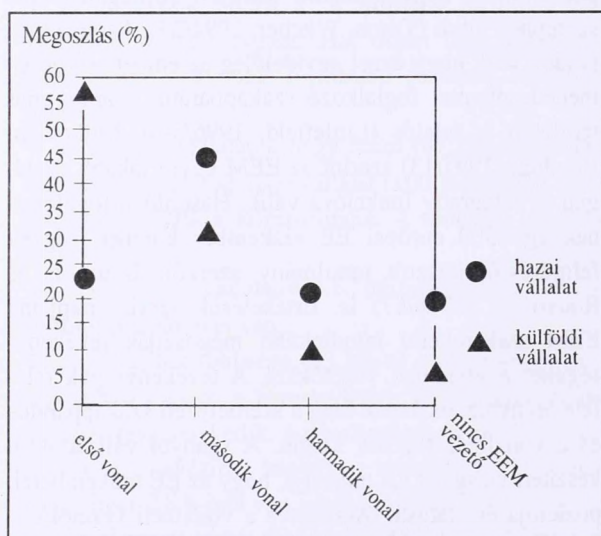
### Az EEM területén dolgozók száma

A 60-as években megjelent amerikai és nyugat-európai publikációk szerint az EEM területén dolgozó szakember általában férfi volt és képzettsége igen sok kívánnivalót hagyott maga után (Hunt-Boxall, 1998). A 90-es évek elejére sokat változott a helyzet. Addigra a tipikus EEM szakember Európában már jól képzett, egyetemet végzett munkatárs (Brewester-Heggewich, 1994). A szakirodalom szerint egy szervezetnek legalább 100-150 főt kell ahhoz foglalkoztatnia, hogy külön EEM szakembert alkalmazzon. Külön EEM szervezeti egységet általában 200-500 főt foglalkoztató szervezetek tartanak fenn (Ivancevich-Glueck, 1986/14). Az Amerikai Személyzeti Szakemberek Társasága (American Society of Personnel Administration) 1976-ban és 1982-ben kiadott tanulmánya szerint átlagban 200 foglalkoztatottra jutott egy személyzeti szakember (Gorlin, 1982). A legutóbbi, 145 francia vállalat körében elvégzett felmérés szerint az 500-nál kevesebb főt foglalkoztató cégeknél 100 főre jut egy EEM szakember (Rios, 1996/79). Egy 500 cégre kiterjedő amerikai felmérés szerint az egy EEM szakemberre jutó foglalkoztatottak száma 111 fő (Fitzenz, 1990/280).

Az USA Bureau of National Affairs (1994/1) tanulmánya szerint a foglalkoztatott EEM szakemberek száma 1990-1994 között valamelyest csökkent. Az elmúlt években a fejlett világ nagyvállalatai nagyon sok esetben folyamodtak, illetve folyamodnak az (ismert angol szóval fémjelzett) „outsourcing”-hoz. A kiszervezés mint az üzleti tevékenység racionalizálását elősegítő menedzsmentmódszer nem új keletű forma, már régóta alkalmaznak különböző cégek. Az utóbbi időben viszont a kiszervezések oda vezettek, hogy a vállalatok egyre nagyobb számban külső forrásokból oldják meg az üzleti tevékenységükkel közvetlenül vagy közvetve összefüggő feladataikat. Egyre gyakrabban lehet tapasztalni, hogy az EEM területét is eléri a kiszervezési „mánia”. Az amerikai vállalatok élen járnak ebben a tekintetben. Pl. az informatikai ipar ismert vállalata, az IBM pár éve kiszervezte bérszámfejtési és adminisztrációs részlegét, amelynek nyomán egy új vállalata alakult, a Workforce Solution. Ez a szervezet látja el az IBM EEM-mel kapcsolatos adminisztrációs és bérszámfejtési feladatait. Érdemes megemlíteni, hogy a kiszervezés jellegzetes területeinek a sorrendje a következő: (1) Outplacement, (2) Tréningek szervezése és lebonyolítása, (3) Áthelyezés, áttelepülés,

1. ábra

A legmagasabb beosztású EEM vezető helye a szervezeti hierarchiában



hazai és a külföldi tulajdonú cégek EEM gyakorlata között:

- Több külföldi tulajdonú cégnek van EEM stratégiája, mint helyiinek (a hazaiak 35,3 %-a, a külföldiek 69,8%-a rendelkezik ilyennel, a különbség 1%-os szinten szignifikáns).
- A külföldi cégeknél az EEM inkább top menedzseri funkció, mint a helyieknél (a hazai vállalatok 23,5%-ánál, a külföldiek 56,6%-ánál szerepel az EEM vezetője az első vonalban, a különbség 5%-os szinten szignifikáns).
- A külföldi tulajdonú, nagy multinacionális cégek többszörösét fordítják oktatásra és tréningre, mint a helyi magyar vállalatok.

A leírtak alapján azt lehet mondani, hogy a Magyarországon működő külföldi tulajdonú cégeknél az EEM az európai és az amerikai tendenciáknak megfelelően fejlő-



(4) Tesztelés, (5) Szervezetfejlesztés, (6) EEM információs rendszerek, (7) EEM adminisztráció és bérszámfejtés. Természetesen nem minden EEM-mel kapcsolatos tevékenységet szerveznek ki a cégek, így a versenyképességük szempontjából meghatározóakat a szervezetben belül működtetik (Medcof-Needham, 1998, Davidson, 1998, Jeffaz et al, 1997, Platt, 1996 és Laabs, 1996).

A külföldi kitekintés után nézzük, milyen a hazai helyzetkép. Az egy emberierőforrás-szakemberre jutó alkalmazottak száma vállalatonként nagyon eltérő. Ezek az adatok sok tekintetben hasonlóságot mutatnak a Gogolák Rita által (1995/3) végzett felmérésben szereplőkkel. Mintánk különböző nagyságú cégeinél az egy EE szakemberre, illetve alkalmazottra jutó dolgozók számát az 1. táblázat részletezi.

**Az egy EEM szakemberre és egy EEM területen dolgozóra jutó vállalati dolgozók száma**

Vállalati létszám	EEM szakember		EEM területen dolgozók		Válaszadók száma
	Átlag	Szórás	Átlag	Szórás	
<100	49,88	35,73	35,31	28,67	8
101-500	134,65	93,39	89,47	45,71	21
501-1000	152,91	141,89	100,59	93,12	14
1001-3000	260,31	222,00	121,97	90,14	19
3001-6000	317,146	383,56	241,74	260,95	3
>6000	568,01	681,64	206,26	203,28	2
<b>Összesen</b>	-	-	-	-	<b>67</b>

**2. táblázat**

**Az EEM létszám várható változása**

Létszámváltozás iránya	A vizsgált vállalatok megoszlása (%)
Növekedés (+1-3 fő)	18,0
Stagnálás	70,5
Csökkenés (-1-3 fő)	11,5
<b>Összesen</b>	<b>100,0</b>

A vizsgált hazai szervezeteket még nem érte el az amerikai cégeknél tapasztalható „kiszervezési mánia”. Ugyanakkor azt tapasztaljuk, hogy a szervezeteknél nem nő jelentősen az EEM létszám, sőt, inkább stagnál. Mind az EEM területen dolgozó szakemberekre, mind az adminisztratív dolgozókra vonatkozóan a válaszadó vállalatokra jellemző, hogy nagyobb részük nem tervez létszámváltozást a közeljövőben, ha mégis, akkor ez a szak-

emberek területén inkább egy fő felvételét jelenti, míg az adminisztratív dolgozóknál inkább egy fő elbocsátásáról lehet szó. A 2. táblázatban az EEM területen dolgozók tervezett/várható létszámváltozásait kísérelhetjük figyelemmel.

A létszámadatak tekintetében a magyarországi EEM a vizsgált vállalatok esetében számos hasonlóságot mutat az amerikai és nyugat-európai adatokkal. A kiszervezés nálunk még nem indult meg, hiszen igen sok cég még csak most van az „építés”, az EEM szervezet kialakításának fázisában.

### Képzés és fejlesztés

Egy 500 cégre kiterjedő amerikai felmérés szerint 392

**1. táblázat**

dollár/fő/év képzési költség jut egy dolgozóra (Fitzenz, 1990/-280). Az Európai Unió tagállamaiban a vállalatok egy dolgozójuk képzésére egy év alatt átlagosan 600-1600 dollárt fordítanak (Gesttern, 1997). A nyugat-európai országok vállalatainál a tréningköltségek a bérek és fizetések 1%-át teszik ki (Beardwell-Holden, 1994/-359; Brewster-Heggewich, 1994/112 és Hendry, 1995). Jelentős eltéréseket tapasztalhatunk abban a tekintetben,

hogy milyen iparágban tevékenykedik a vállalat. A hagyományos iparágakban a tréningráfordítások nem érik el az éves közvetlen bérköltség 1,7%-át. A szállítási és kommunikációs iparágban ugyanez az érték 4,5%-os is lehet (Timothy, 1996/172-173). Általában a kisebb cégek kevesebbet költenek képzésre és személyzetfejlesztésre, mint a nagyobbak (Miner-Crane, 1995/388).

Egy 1995-ben megjelent hazai felmérés szerint a kilencvenes évek elején a magyar vállalatok a személyzeti költségeik 0,34-1,75%-át költötték képzésre és tréningekre. A legmagasabb arányt a biztosítási szektor, míg a legalacsonyabbat a bányászat produkálta. (Adler et al, 1995).

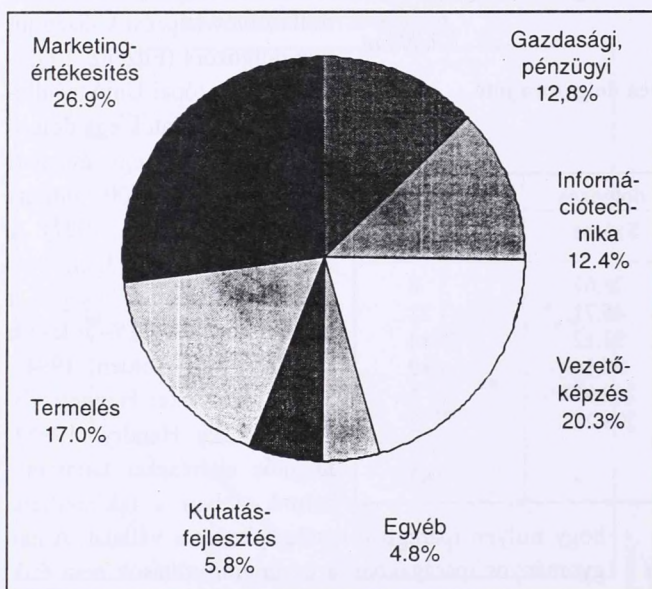
Felméréseink szerint a magyar tulajdonú cégek 47,1%-ánál a személyzetfejlesztésre és oktatásra fordított összeg átlagban 10-20.000 Ft/fő/év (50-100 dollár/fő/év). A külföldi tulajdonú vállalatok számai jóval nagyobbak ennél: 43,4%-uk 30-100.000 Ft/fő/év (150-400 dollár/fő/év).



A 2. ábra a válaszadó vállalatok képzési gyakorlatáról az alapján tájékoztat, hogy a teljes oktatási költséget milyen arányban fordítják a különböző – funkcionális – területen dolgozók fejlesztésére. A résztvevő vállalatok legtöbbször a marketing- és értékesítési terület dolgozóinak képzésére, a vezetőképzésre és a termelési területen dolgozók képzésére fordítanak. A szórások magasak, vagyis a vállalatok általában nagyon különbözően osztják fel az oktatási költségeket a felsorolt területek között. A kutatás-fejlesztés oktatásban képviselt részaránya 0-50% közötti, a termelésé 0-70% közötti, a marketing-értékesítésé 0-90% közötti, a gaz-

2. ábra

Oktatási költségek megoszlása



daság – pénzügyé 0-100% közötti, az információtechnológiáé 0-45% közötti, a vezetőképzésé 0-60% közötti, az egyéb területeké pedig 0-53% közötti. Azok a vállalatok, akik többet fordítanak a marketing-értékesítés és a vezetőképzés területére, általában a termelési területre fordítanak kevesebbet. Akik viszont többet fordítanak az információtechnológiai területre, azok leggyakrabban a marketing-értékesítési területre szánnak kevesebbet.

Egyéb oktatási területként a vállalatok a következőket említették: nyelvtanfolyam, minőségbiztosítás, műszaki terület, trénerképzés, emberi erőforrás-menedzsment, csoportépítés, logisztika, beszerzés stb.

Az előzőekben említett adatok önmagukért beszélnek. Nem igaz az a vezetői felfogás, hogy túl sokat költünk tréningre és oktatásra. A valós helyzet az, hogy még többet kellene költeni.

## Tanácsadók foglalkoztatása

A nemzetközi nagyvállalatok előszeretettel alkalmaznak különböző vezetési-szervezési és EEM feladatok, problémák megoldására tanácsadó cégeket. Így például egyes nemzetközi vállalatok egyértelműen meghatározzák azt a tanácsadói kört, amellyel a leányvállalatok együttműködhetnek. Más cégek inkább a decentralizációt követik, nem ragaszkodnak mereven a központ által alkalmazott tanácsadók helyi bevonásához. Az emberi erőforrás menedzselésének területén a hazai és a nemzetközi vállalatok számos területen alkalmazzák a menedzsment vagy személyzeti tanácsadókat (Kubr, 1996).

Az általunk végzett vizsgálatban a válaszadók 63,4%-a alkalmaz külső tanácsadót. A leggyakrabban említett célterületek: kiválasztás, oktatás-fejlesztés, jövedelem- és bérelemzések, teljesítménymenedzsment. A külföldi tulajdonú vállalatok nagyobb arányban foglalkoztatnak külső tanácsadót, mint a helyiek (a külföldiek 69,8%-ban, míg a helyiek 47,1%-ban, a különbség 10%-os szinten szignifikáns). A vállalatok létszámuk és árbevételük alapján is különböznek a külső tanácsadók alkalmazásában: a nagyobb létszámú és árbevételű cégek nagyobb valószínűséggel kérnek fel külső tanácsadót, mint a kisebb létszámú és alacsonyabb árbevételű cégek (a különbség 10%-os szinten szignifikáns).

## A szakszervezetek szerepe

A szakszervezetek a fejlett világ különböző országaiban, egyes szektoraiban, illetve vállalatainál eltérően reprezentáltak, és szerepeikben sem egységesek. Befolyásuk mértékének időbeni alakulása azonban mutat hasonlóságokat. Nagy-Britanniában például – ahol a szakszervezetek általános elismertség mellett működnek – az 1979-ben mért 3,5 milliós csúcs után 1990-re a szakszervezeti tagok száma alig érte el a 3 milliót. Dánia, Svájc, Norvégia és Spanyolország kivételével a szakszervezeti tagok száma jelentősen csökkent a nyugat-európai országokban (Brewester-Heggewich, 1994/112).

A kevésbé szakszervezetbarát USA-ban a hagyományosan erős szakszervezeti területeken – a nagyvárosi ipari munkakörökben – a szakszervezeti tagok aránya az 1961-es 73%-ról 1993-ra 48%-ra esett vissza. Az USA-beli országos, 1955-ös csúcshoz (34%) képest a 90-es évek elején 16%-os a szervezettségi szint, aminek 2000-re további csökkenését jósolták. (Boissoneau-Belton, 1991/506). Az évezred derekán azonban a szak-



szervezeti tagság még mindig az összes foglalkoztatottak 16%-a volt az USA-ban (Miner, Crane, 1995/548).

A szakszervezetek szerepének csökkenése mellett rá kell mutatni arra, hogy a korábbi szembenálló szakszervezetek egyre inkább a partneri szerepet kezdik felvállalni (Schuller, 1998/16).

Kelet-Közép-Európában, az erős szakszervezeti befolylású Lengyelországban a szervezeti kommunikációs csatornák mintegy 80%-át a szakszervezet kontrollálja, míg Magyarországon csak 20%-ot.

Felmérésünk alapján a hazai helyzetről összefoglalóan a következők állapíthatók meg:

- A korábban állami tulajdonú nagyvállalatoknál nagy a szakszervezetek hatása.
- Csak a 100 főnél magasabb létszámú cégeknél van egynél több szakszervezet.
- A vállalatok 74,64%-ánál van szakszervezet, melyek általában – a vállalatok 54,72%-ánál – közepes hatást gyakorolnak az emberierőforrás-politikára, míg 24,53%-uk gyengének, 20,75%-uk pedig erősnek érzékeli a szakszervezetek hatását.
- A vállalatok 25,36%-ánál nincs szakszervezet. Ezek általában 100%-os külföldi tulajdonú vállalatok vagy olyanok, ahol alacsony a létszám.

#### EEM informatikai rendszerek

A számítógéppel támogatott EEM információs rendszerek megjelenése a hetvenes évek végére tehető. Az EEM területét támogató információs technológiákat (beleértve a hardvert és a szoftvert is) ettől kezdve HRIS-nek (Human Resources Information System) kezdték nevezni. A hagyományos EEM rendszerek jellemzője volt a nem megfelelő integráltság mellett a rugalmatlanság és a nehezen kezelhetőség is. Az EEM minden részterületét kezelni próbálták az ekkoriban kialakított rendszerek, de csak egymás mellett működő, szeparált alrendszerek valósulhattak meg a korra jellemző informatikai színvonalon. Napjainkban minden lehetséges EEM feladat ellátását megpróbálják számítógéppel támogatni és a feladatok elvégzését decentralizálni a szükséges információkkal rendelkező vonalbeli vezetés vagy a dolgozók szintjére. Az eddigi rutinjellegű és időigényes adminisztrációs feladatoktól megszabadulva az EEM szakemberek sokkal nagyobb hangsúlyt helyezhetnek a stratégiai jellegű, rendszeralkotó tevékenységek ellátására (Kolbe, 1999).

Vizsgálataink szerint a válaszadók 84,51%-a használ szoftvert, főleg a bérszámfejtés, személyzeti nyilvántartás, fizetési elemzések, munkakör értékelés területén.

Az Emberi Erőforrás Információs Rendszer (EEIR) szerepe várhatóan változni fog: tovább nő az EEM szakértői munkát támogató szoftverek szerepe és egyre több területen fogják ezeket használni. Az elkövetkező 12-24 hónapban egyre fontosabbá válik az EEIR integrálása a vállalati információs rendszerbe, melyet jelenleg inkább a nagyobb méretű cégek használnak.

#### Az emberierőforrás-menedzsment és a szervezeti hatékonyság

Egy kilencvenes évek elején megjelent felmérés szerint az angol vállalatoknál a legfontosabb EEM tevékenységek az alkalmazotti kapcsolatok kezelése, a toborzás és kiválasztás, valamint a képzés voltak. Jelentős időt fordítanak a teljesítményértékelésre is. A felmérés válaszadói a kiegészítő juttatásokkal kapcsolatos tennivalókat, az új technológiák hatásának kezelését, valamint a béradminisztrációt tartották a legkevésbé fontosnak, bár ez utóbbi az időráfordítás szempontjából a fontossági rangsor első negyedében foglalt helyet. A felméréskori negyedik helyen álló munkaerő-tervezést pedig az első helyen említették azon tevékenységek között, melyek jelentősége növekedni fog. (Torrington–Hall, 1991/26).

Már második alkalommal végezte el az elmúlt három évben a Hay Group a Fortune Magazinval közösen a Világ legsikeresebb vállalatainak elemzését (The World's Most Admired Companies, 1997/1998). E szervezeteknél vizsgálták az innovációt, a menedzsment minőségét, az érték fontosságát, a közösség és a környezet iránti felelősséget, az értékes emberek vonzását és megtartását, a termékek és szolgáltatások minőségét, a pénzügyi stabilitást, a vállalat eszközeinek kihasználását és globalizációs képességüket. Mi is szükséges ahhoz, hogy Ariadné fonala mentén kijussunk Minotaurusz labirintusából és elérjük az áhított sikert? A felmérés szerint a legsikeresebb cégek receptje hét alapvető összetevőből áll, amelyek igen szoros kapcsolatban vannak az EEM különböző területeivel:

- A sikeres cégek küldetésről, értékekről és kultúráról beszélnek;
- Ezek a cégek megértik és méltányolják az emberek és a siker közötti összefüggést;
- Szigorú feltételek alapján választják ki munkatársaikat;
- A karrierfejlesztést befektetésnek tekintik;
- Készek a vállalatban belüli előléptetésre;
- Díjazták a teljesítményt;
- Felmérik, mit akar a dolgozó elérni, és rendszeresen érdeklődnek irántuk (Fortune, 1997).



A lendületes, dinamikus, az önmagát megvalósító és alakító ember volt a reneszánsz mintaképe. A siker az a szíréhang, amivel a legjobb cégek magukhoz tudják vonzani az ilyen sikeres és tehetséges embereket. Ezek a cégek – Hankiss Elemér szóhasználatával élve – „a hagyományos önmegtartóztatás és önkorlátozás parancsa helyett, a valósítsd meg önmagadat parancsát helyezik előtérbe” küldetésükben. Ezeknél a cégeknél kisebb a különbség a megcélzott és a létező vállalati kultúra között

### Jövő és következtetések

Olesch (1997/85) közelmúltban megjelent tanulmánya szerint a következő évtizedekben tovább változik a személyzeti munka tartalma. Így többek között kulcsfontosságúvá válik, hogy javítsa a vállalat a szervezettségét. A jövőben az egyre komplexebb feladatok széles körű ismereteket és eszköztárat igényelnek. Egy korábban már idézett francia felmérés szerint az elkövetkező három év meghatározó célprogramjai a képzés, a kompetenciákkal való tudatos gazdálkodás, a bérgazdálkodás, a rugalmas munkaidő és az informatika felhasználása az EEM területén (Rios, 1996)

Európában egyre hangsúlyosabban jelentkezik a felhatalmazás (empowerment) iránti igény, a kommunikáció szerepe, a horizontális menedzsment-folyamatok javítása, az információtechnológia segítségével javított szervezeti struktúra. Fokozódik a toborzás-kiválasztás szerepe, a képzés és a karriermenedzsment fontossága, valamint a bér és a teljesítmény közötti kapcsolat erősítésének szándéka (Sparrow-Hiltrop, 1994).

Vizsgálatunkban a jövő (a következő 12-24 hónap) szempontjából a válaszadók döntő fontosságúnak tartották a következőket:

- A munkaerő költségeinek hatékonyabb ellenőrzését,

- A kulcsemberek fluktuációjának csökkentését,
- A juttatások szerepének újragondolását,
- A törvény által biztosított kedvező juttatási feltételek lehető legjobb kihasználását,
- Az integrált teljesítménymenedzselést,
- Személy- és munkakör-megfelelést,
- Kompetencia fejlesztést,
- Csoportmunkát,
- Az Emberi Erőforrás Információs Rendszer integrálását a vállalati információs rendszerbe, és egyre inkább szakmai oldalának hangsúlyozását adminisztratív szerepe mellett.

A felmérés eredményeit összevetve az elmúlt évek vizsgálatainak adataival, a következők állapíthatók meg:

- Nem változott jelentősen az Emberi Erőforrás Menedzsment stratégiai pozíciója és felsővezetői jellege.
- A válaszadók az Emberi Erőforrás Menedzsment további professzionalizálódásának jelentőségét jelzik.
- Nem csökkent a nyugat-európai színvonaltól való elmaradásunk az egy főre jutó személyzetfejlesztési és oktatási költségek tekintetében.

3. táblázat

### A kevésbé és nagyon aktív EEM tevékenységet folytató cégek pénzügyi eredményei

Pénzügyi eredmények	Az EEM területén nagyon aktív cégek (%)	Az EEM területén kevésbé aktív cégek (%)
Az éves értékesítés növekedési üteme (5 éves trend)	17,5	10,7
Nyereségnövekedés (5 éves trend)	10,8	2,6
A legutóbbi év nyereségfedezete	5,3	3,3
A veszteséget kimutató cégek aránya	0	18
Vagyonarányos nyereségnövekedés (5 éves trend)	16,7	9,3
Egy részvényre jutó osztalék (5 éves trend)	6,2	-3,9

(The Most Admired Companies, 1998). Miner-Crane (1995/20) idézi egy 150 nagy amerikai cégnél elvégzett felmérés eredményét. A felmérés azt mutatja, hogy azok a cégek, amelyek aktívak voltak az EEM területén, sokkal jobb pénzügyi eredményt értek el, bár utal arra, hogy nem minden esetben igaz ez az állítás (3. táblázat). Hasonló értékelést tapasztaltak 100 kisebb amerikai cégnél.

A vizsgálatunkban részt vevők úgy vélik, hogy főleg az üzleti tervezés, a vezetési stílus, a kreatív gondolkodás és a rugalmasság tartoznak azon tényezők közé, amelyek a szervezet teljesítményét jelentősen befolyásolják. Saját befolyásukat a fizetési politikával, a teljesítményértékeléssel, a fejlesztő tréningekkel és a kreatív gondolkodással kapcsolatban tartják jelentősnek. Az üzleti tervezés szervezeti teljesítményre való hatásának megítélésében és a kreatív gondolkodásra gyakorolt személyes befolyás megadásában azonban túl nagyok a szórások, így az ezekkel kapcsolatos eredmények értékelése kellő körültekintést igényel.



Néhány kiválasztott változó korrelációja

	Éves árbevétel	Bérköltség aránya az árbevételhez viszonyítva	Személyzet fejlesztési és oktatási költség 1 főre jutó értéke átlagosan évente	Szakszervezet jelenléte	EEM területen dolgozók száma	Használják szoftvert EEM területen	EEM vezető felsővezető
Vállalati létszám	0,638**			0,596**	0,611**	0,383**	0,300*
Éves árbevétel		-0,321**		0,403**	0,611**	0,322**	0,344**
EEM területen dolgozók száma						0,320**	
Formalizált stratégia megléte			0,307*				0,414**
Külső tanácsadó igénybevétele						0,321**	0,344**

\* = a korreláció 5%-os szinten szignifikáns

\*\* = a korreláció 1%-os szinten szignifikáns

• Az emberierőforrás-menedzsment súlyponti területei nagymértékben megegyeznek a tavalyival (hatékonyságnövelést segítő módszerek, teljesítménymenedzsment).

• Új fejlődési irányként jelölték meg a válaszadók az integrált EEIR bevezetését.

Végül nézzünk meg néhány érdekes korrelációt, amelyeket az általunk végzett kutatás elemzéseiből válogattunk ki (4. táblázat), és amelyek jövőre vonatkozó konzekvenciákat is magukban foglalnak.

Az eredmények a következőket jelzik:

◊ Minél nagyobb egy vállalat (erre a vállalati létszám és az árbevétel utal),

- annál valószínűbb, hogy a dolgozóknak van szak-szervezetük,
- annál valószínűbb, hogy magasabb az EEM területen dolgozók létszáma,
- annál nagyobb valószínűséggel használnak szoftvert az EEM munka támogatására,
- annál nagyobb a valószínűsége, hogy a legmagasabb beosztású EEM vezető magasabb helyet foglal el a szervezeti hierarchiában.

◊ Minél nagyobb egy vállalat éves árbevétele, annál alacsonyabb szinten tudja tartani az ehhez viszonyított bérköltségét.

◊ Azoknál a vállalatoknál, ahol többen dolgoznak EEM területen (ami az előbbiekben látható módon a teljes vállalati létszámmal is összefügg), ott valószínűbb, hogy használnak valamilyen szoftvert az EEM terület támogatására.

◊ Azon vállalatok, amelyek rendelkeznek formalizált (írással) stratégiával, valószínűleg többet fordítanak személyzetfejlesztésre és oktatásra.

◊ Azok a vállalatok, akik igénybe veszik külső tanácsadók segítségét, általában a szoftvertámogatást is igénylik EEM területen.

◊ Ahol az EEM felsővezetői funkció, ott nagyobb a valószínűsége, hogy formalizált stratégia (és EEM stratégia) készül, és ezen vállalatoknál vesznek igénybe inkább külső tanácsadót az EEM munka segítésére.

Cikkünk lezárásaként engedessék meg az a sommás vélemény, hogy ha a magyar EEM szakemberek az elmúlt években tapasztaltak szerint végzik munkájukat, akkor tovább fog csökkenni lemaradásunk a fejlett világhoz képest.

#### Irodalomjegyzék

- Adler, J.–Papanek, G.–Vértes, A.–Viszt, E. (1995): Az ipari foglalkoztatás várható alakulása. Budapest, Gazdaságkutató Rt.
- Barijel, J. (1996): Spain in the Context of European Human Resource Management. In: Timothy, C. ed.: European Human Resource Management. An Introduction to Comparative Theory and Practice, Blackwell Business
- Beardwell, I.–Holden, L. (1994): Human Resource Management. A Contemporary Perspective, Pitman Publishing
- Beer, M.–Spector, B.–Lawrence, P.R.–Mills, D.Q.–Walton, R. (1984): Managing Human Assets. New York Free Press
- Bournois, F.–Roussillon, S. (1996): Internationalisation et quête de flexibilité, Personnel, 373. szám
- Brewster, C.–Heggewich, A. (1994): Policy and Practice in European HRM. Routledge, London-New York
- Carrell, M. R.–Kuzmits, E.F.–Elbert, F. N. (1991): Personnel Human Resource Management. Macmillan Publishing Co., New York
- Davidson, L. (1998): Cut-away Noncore HR, Workforce, January
- Elbert, N.–Farkas, F.–Karoliny, M.–né-Poór, J. (1999): Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment. Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 4. Kiadás
- Fitzenz, J. (1990): Human Value Management. The Value



- Adding Human Resource Strategy for the 1990s, San Francisco
- Gomez-Mejia, R. L.–Balkin, D. B.–Cardy, L. (1998): Managing Human Resources, Prentice Hall
- Gestern, A. (1997): Firmly kasztalca pracovníkov. Rzeczpospolita, 140 no., június, 18 p. VII.
- Gogolák, R. (1995): A humán technikai szolgáltatások ismertsége és igényeltsége Magyarországon, 2. rész. Humánpolitikai Szemle, 1. szám.
- Gorlin, H. (1982): An Overview of Corporate Personnel Practices
- Gorlin, H. (1976): The Personnel Executive Job, Management Policies and Practices. December 14.
- Grossman, M. E.–Magnus, M. (1989): The 5,3 USD Billion Tab for Training. Personnel Journal, 68. évfolyam, 7. szám
- Guest, D. E. (1997): Human Resource Management and Performance: A Review and Research Agenda. The International Journal of Human Resource Management, June
- Gunnigle, P.–Meraty, N.–Mortay, M. (1997): Personnel and Human Resource Management: Theory and Practice in Ireland Gill&Macmillan
- Hankiss, E. (1999): A proletár reneszánsz. Budapest
- Harrison, J. S.–John, C. H. St. (1998): Strategic Management of Organisations and Stakeholders. Concepts and Cases. South-Western College Publication
- Hendry, C. (1995): Human Resource Management. A Strategic Approach to Employment. Butterworth-Heinemann Ltd., Oxford
- Heultjes, M.–van Witteloostuijn, A.–van Diepen, S. (1996): The Dutch Business System and Human Resource Management. In: Timothy, C. (1996) ed. European Human Resource Management. An Introduction to Comparative Theory and Practice. Blackwell Business
- Hiltrop, M. Jean (1991): Human Resources. Practices of Multinational Organisations in Belgium. European Management Journal, No. 4.
- Hunt–Boxall, J. P. (1998): Are Top HR Specialists Strategic Partners? Self-perceptions of a Corporate Elite. The International Journal of Human Resource Management, October
- Ivancevich–Glueck, W. F. (1986): Foundations of Personnel/Human Resource Management, Business Publications Inc., Péano, Texas
- Jeffaz, J.–Bohanon, S.–Laspisa, E. K. (1997): Beyond Benefits: The Changing Face of HR Outsourcing, Benefits Quarterly, First Quarter.
- Jenkins, A.–Van Wijk, G. (1996): Hesitant Innovation: Recent Evolution of Human Resource Management in France. In: Timothy, C. (1996) ed.: European Human Resource Management. An Introduction to Comparative Theory and Practice, Blackwell Business
- Kasahara, K.–Makó, Cs. (1996): Manpower and Skill in the Transformation Process. Institute for Social Conflict Research, HAS, Budapest
- Kolbe, T. (1999): Információtechnológia az Emberi Erőforrás Menedzsment területén. In: Elbert, N.–Farkas F.–Karoliny M.–né-Poór J.: Személyzeti/Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Kubr, M. ed. (1996): Management Consulting. A Guide to the Profession, International Labour Office, Genf
- Laabs, J.J. (1996): POEs Make the HR Easier with Staff Leasing. Personnel Journal, December
- Leopold, J.–Harris, L.–Watson, T. (1999): Strategic Human Researching Principles, Perspectives and Practices. Financial Times–Pitman Publishing
- Littlefield, D. (1996): Pay Data Shows HR's Boardroom Status. People Management, 29 August
- Mabey, C.–Iles, P. (1996): Human Resource Management in The UK: A Case of Fundamental Change, Facilit or Faced? In: Timothy, C. (1996) ed.: European Human Resource Management. An Introduction to Comparative Theory and Practice, Blackwell Business
- Mabey, C.–Salamon, G.–Storey, J. (1998): Human Resource Management. A Strategic Introduction, Blackwell Business
- Medcof, J. W.–Needham, B. (1998): The Supra Organisational HRM System. Business Horizon, January–February
- Milkovich, G. T.–Boudreau, J. W. (1997): Human Resource Management. 8<sup>th</sup> ed., IRWIN
- Miner, J. B.–Crane, D. P. (1995): Human Resource Management. The Strategic Perspective. Harper Collins College Publishers
- Olesch G. (1997): Kundenorientierter Personal Arbeit. Personal, 49. kötet, 2. szám
- Platt, P. K (1996): Outsourcing the HR Function. ACA News
- Porter, L.W.–Lawrence, E.–McKibbin (1988): Management Education and Development. Drift or Thrust into the 21<sup>st</sup> Century. New York, McGraw-Hill
- Rios, Chr (1996): La thème enquête CEGOS sur la fonction RH. Personnel 372. szám, augusztus-szeptember
- Scheuer, S. (1996): Denmark: Human Resource Management under Collective Bargaining: The Sociological Perspective. In: Timothy, C. (1996) ed.: European Human Resource Management. An Introduction to Comparative Theory and Practice. Blackwell Business
- Schuler, R. A. (1998): Managing Human Resources. South Western College Publishing
- Sparrow, P.–Hiltrop, J. M. (1994): European Human Resource Management in Transition, Prentice Hall. London
- The World's Most Admired Companies (1997), October 27.
- The World's Most Admired Companies (1998), October 26.
- Timothy, C. (1996) ed.: European Human Resource Management. An Introduction to Comparative Theory and Practice. Blackwell Business
- Torrington, D.–L. Hall (1991): Personnel Management. A New Approach, Prentice Hall
- Tsui, S. S.–Milkovich, G. T. (1987): Personnel Departments Activities: Consultancy Perspectives and Preference, Personnel Psychology, 40. évf., 531. szám
- Tyson, S.–Witcher, M. (1994): Getting in Gear: Post-recession HR Management, Personnel Management, August
- USA Bureau of National Affairs: Bulletin to Management, June 30, 1994
- Walker, J. W.–Moorhead, G. (1987): CEOs: What They Want from HRM. Personnel Administrator, 32. évfolyam, 12. szám